تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أ.عروب رتيبة
المدرسة العليا للتجارة الجزائر
أ.ربحي كريمة
جامعة البليدة

* **الملخص بالفرنسية** :

Résumé :
Les petites et moyennes entreprises constituent un facteur majeur de la croissance et de la création d'emplois. dans le contexte de la mondialisation , l'Algérie comme tous les pays en voie de développement a pris des mesures urgentes en matières de changements profonds touchant ainsi les PME et leurs environnements. Les programmes de mises à niveau et les plans d'appui traduisent la prise de conscience des pouvoirs publics pour l'avenirs de l'économie nationale .les programmes de mise à niveau se focalisent sur l'entreprise et son environnement immédiat .Ces programmes sont souvent subdivisés en mesures d'appui aux entreprises et en mesures d'appui à leur environnement immédiat .En fait , la compétence des managers, la considération ,les moyens , le temps sont à notre avis les facteurs clés de la réussite de la mise à niveau .

مقدمة :
إن الإصلاحات التي خاضتها الجزائر منذ الاستقلال خاصة في الآونة الأخيرة (إصدار قانون القرض و النقد 10/90 الذي اعتبر نقطة بداية المرحلة الانتقالية لاقتصاد السوق، بالإضافة إلى الإصلاحات الخاصة بالتعديل الهيكلي .) أدت إلى التغير التدريجي للسياسة الاقتصادية و السياسية سمحت بإدخال مفهوم الخوصصة (إنشاء مؤسسات خاصة)و التي تعتمد في تسييرها على الأدوات الاستراتيجية الحديثة و منه الاعتراف ا و بالدور الذي تلعبه في دفع عجلة التقدم .
و نتيجة لذلك كان من المنطقي بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لم تأخذ حظها في السابق و التي تعتبر حتمية الآن خاصة إذا ما نظرنا إلى اقتصاديات الدول المتقدمة.
إن إمضاء المعادة الدولية في جوان 2000 والتي تسمح بانضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاقتصاد العالمي يجبر هذه الأخيرة من رفع كفاء ا و قدر ا التنافسية خاصة أيضا مع الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية و اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية .لذا اعتمدت الجزائر بالاهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و لعل النقطة الهامة في هذا الجانب تكمن في برامج تأهيل هذه المؤسسات .
إشكاليتنا في هذا الصدد على النحو التالي : هل برامج التأهيل التي اعتمد ا الدولة كافية للنهوض بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الرفع من قدر ا التنافسية و لأخذ مكا ا سواء على المستوى الوطني و الدولي ؟ قد تتفرع بعض الأسئلة الفرعية كالتالي :

- ما هو واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟
- كيف نقوم بالتأهيل و على أي مستوى ؟
- هل التأهيل يضمن فعلا الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة ؟

1. **تشخيص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** :إن تشخيص أي مؤسسة يعني الوقوف على حالتها التنظيمية و الوضعية المالية فالإنتاجية و التسويقية دون أن ننسى وضعية الموارد البشرية للوقوف على الوضعية الحالية للمؤسسة و استخلاص نقاط القوة و الضعف لأخذ ها بعين الاعتبار في عملية التأهيل.

- الحالة التنظيمية : إن المشكل الأساسي في المؤسسات الجزائرية هو مشكل نظام ، فأسلوب الإدارة في تعاملا ا مع العاملين أو المتعاملين الخارجيين لا بد من إعادة النظر فيه و هذا ما يفرض الإصلاح الإداري .
إن النظام الإداري الجزائري يحوي الأنظمة الفرعية التالية :

- نظام الإنتاج حيث لا يعتمد على الطرق الحديثة في الإنتاج
- نظام التسويق في بدايته(حديث النشأة) بالمقابل نلاحظ تدفق المنتوجات المنافسة بسرعة
- نظام محاسبي يلاحظ عليه غياب المحاسبة التحليلية في المؤسسات الجزائرية حيث تعتبر من وسائل مراقبة التسيير.
- نظام مالي لا يهتم بوضع جدول القيادة و إن حصل فهو لا يشمل المؤشرات المالية الأساسية
- نظام تسيير الموارد البشرية يعتمد على التسيير الإداري فقط أي الجوانب الروتينية كمتابعة الحضور ، الأجور .....) فالجانب التقديري للفرد منعدم (المحفزات قليلة إن لم نقل منعدمة).إن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يهدف إلى رفع نسبة التشغيل و بالتالي التخفيض من البطالة ولكن الحالة التنظيمية والإنتاجية للمؤسسات كما أشرنا إليه أثر على مردودية العامل و عليه نلخص بعض نقاط الضعف كما يلي :
- ضعف كفاءة المسيرين

- ضعف الإنتاجية بسبب عدم كفاءة العمال
- روح العمل الجماعي مفقودة لدى العمال
- عدم المبادرة والإبتكار
- غياب التأطير و التكوين

و لكن يمكن القول أن هناك بعض النقاط الإيجابية و التي تتميز ا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن حصرها في ما يلي :

- إختلاف المهارات الإدارية و التنظيمية بسبب اختلاف أنماط الملكية
- المرونة في التنظيم التي تساعد علىالتكيف مع متطلبات المحيط الخارجي .

يمكن إدراج بعض الإحصائيات التي توضح تطور هذا القطاع خلال سنتي 2004/2003

تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال عامي 2004/2003

طبيعة الم.ص.م	العدد سنة 2003	العدد في 2004	التطور (بالمقارنة بين السنتين)
م.ص.م خاصة	207940	225440	17500
م.ص.م .عمومية	788	778	10-
الحرفيين	79850	86732	6882
الموع	288587	312959	24372

المصدر : تقرير المجلس الوطني الإقتصادي و الإجتماعي ، السداسي الثاني 2004

2. بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في محيط يجبرها العمل على التلاؤم معه إذ هذا المحيط يتميز بالتعقد والتطور المستمر لذلك من الضروري تشخيص هذه البيئة لتبيان خصائصها و بالتالي توفير كل المستلزمات التي تتلاءم و خصائص قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

1. **المحيط القانوني** :لم تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام قانوني إلا مؤخرا إذ يعتبر هذا القطاع جديد النشأة .يمكن الإشارة هنا إلى أنه حتى سنة 1982 أين صدر قانون خاص بتنظيم الاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص حيث وضعت إجراءات تستفيد منها الم.ص.م .و مع بداية الإصلاحات تمت المصادقة على مرسوم خاص بالاستثمار الوطني و الأجنبي سنة 1993 ليصدر في 20أوت 2001 الأمر الخاص بتطوير الاستثمار و الهادف إلى : (1)

- إلغاء التمييز بين الاستثمارات العمومية و الخاصة
- إلغاء المزايا المرتبطة بمرحلة الإنتاج (كالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للسلع و الخدمات المحلية و المستوردة)
- تشجيع الاستثمارات في المناطق التي يراعى ترقيتها و تشجيع الاستثمارات التي تعطي دفعا للاقتصاد الوطني
- إنشاء الملس الوطني للاستثمار الذي يخضع لوصاية رئيس الحكومة و تتمثل مهمته في ما يلي :
  - اقتراح إنشاء مؤسسات و هيئات مالية تتلاءم مع تمويل الاستثمار
  - إنشاء صناديق دعم ألاستثمار
  - اقتراح استراتيجيات و أوليات تطوير الاستثمار

و في اية سنة 2001 أي 2001/12/12 تم صدور القانون التوجيهي لترقية الم.ص.م و الذي يحوي : (2)

- تعريف الم.ص.م و طرق إنشائها و سبل دعمها و تأهيلها ،تعرف حسب هذا القانو نبأ ا مؤسسات انتاج السلع والخدمات تستوفي معايير الإستقلالية و تشغل من 1 إلى 250 شخص ، كما .يمكن حسب هذا القانو تقسيم هذا القطاع إلى :

1. مؤسسات مصغرة تشغل من 1 إلى 9 عمال و تحقق ربح سنوي يقدر بـ 20 مليون دج
2. مؤسسات صغيرة تشغل مابين 10 إلى 49 شخص و لا يتجاوز ربحها السنوي 200 مليون دج
3. مؤسسات متوسطة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص ، تحقق ربح لا يتجاوز 2 مليار دج

- إجراءات إنشاء صندوق ضمان القروض التي تقدمها البنوك للم.ص.م
- ترقية المناولة

2. النظام المالي : يمكن القول أنه مع صدور قانون النقد والقرض (90) سمح للقطاع الخاص الاستثمار في قطاع المؤسسات المالية ، و لكن هذه الأخيرة لم تلعب دورها إذ لم يكن باستطاعتها تمويل استثمارات الم.ص.م و بالتالي الحكم على قطاع بالزوال قبل أن يتمكن من الإنتعاش .ولكن كما هو الحال لكل سلبياته و إيجابياته ، فقانون القرض و النقد قد جاء ببعض الإيجابيات لهذا القطاع يمكن تلخيصها فيما يلي :

- الاتفاق مع خمس بنوك عمومية في ديسمبر2001 على التعاون لترقية الوساطة المالية بين البنوك العمومية و هي : البنك الوطني الجزائري ، بنك الزراعة و التنمية الريفية ، القرض الشعبي الجزائري ،بنك التنمية المحلية ، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي و قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

وفي إطار برامج الإنعاش الإقتصادي لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدرج قانون المالية التكميلي 2001 غلافا ماليا يقدر بـ 2 مليار دج على امتداد ثلاث سنوات لفائدة صندوق الترقية التنافسية الصناعية بالإضافة إلى غلاف خاص يقدر ب 2 مليار دج خاص تمويل إصلاح و عصرنة المناطق الصناعية . (3) و قد تم الإعلان عن إنشاء مؤسستين ماليتين تساهمان في تسهيل الحصول على القروض البنكية و تتمثل في : صندوق ضمان القروض الإستثمارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة برأسمال يقدر ب30 مليار دج و صندوق رأس مال المخاطرة قدره 3.5 مليار دج .كما تم إنشاء صندوق لضمان القروض البنكية الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي انطلق ابتدءا من مارس 2004 (4) الذي يلعب دورا مهما في التخفيف من مشاكل التمويل. ولكن رغم كل هذه الإصلاحات إلا أن إنعاش قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم يرق إلى المستوى المطلوب نظرا للعراقيل التي يواجهها تمويل هذه الأخيرة التي ندرجها في النقط التالية :

- التسيير البيروقراطي للبنوك العمومية و مركزية اتخاذ القرارات في منح القروض .
- تحويلات الأموال تستغرق وقتا طويلا
- التحفظ الكبير في تقديم القروض خاصة إذا كانت متوسطة أو طويلة الأجل

3**.النظام الجبائي** :رغم الجهود المبذولة في يئة محيط ملائم لنشاط المؤسسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن الصعوبات طغت على الجهود المبذولة .يمكن القول أن أهم مشكل يتمثل في اقتطاع الرسوم و الضرائب المطبقة في دور ا الإستغلالية العادية ، ايضا تطبيق الرسم الإضافي الخاص الذي انعكس سلبيا على هذا القطاع .زيادة على أن تميز المحيط بعدم المرونة حال دون إعطاء فرص إستثمارية سواء وطنية أو أجنبية مما نتج عنه تخوف المستثمر في الخوض أو اقتحام هذا القطاع .

لكن رغم هذا نلاحظ أن إرادة الدولة لتطوير و ترقية الاستثمار موجودة من خلال محاولا ا لترقية الشراكة التي تعتبر خيار استراتيجي لجلب الخبرات و تحسين القدرات التسييرية لتأهيل هذا القطاع .

3. المؤثرات الجديدة على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : مع بداية التسعينات شهد العالم ظهور مفاهيم جديدة على صعيد العلاقات الاقتصادية و التجارية الدولية ، أهمها ما أطلق عليه اسم العولمة الذي ذادى إلى تزايد الشعور بالحاجة لمزيد من التعاون بين الدول ، فظهرت أبعاد جديدة تجاوزت في كثير من الأحيان حدود الإقليم .توصف العولمة بأ ا نظام جديد يراد به توحيد العالم في إطار جديد واحد و من هنا أطلق عليه البعض "النظام العالمي الجديد ". يقصد ا " اندماج أسواق العالم في حقول التجارة و الإستثمارات المباشرة و انتقال الأموال و القوى العاملة و الثقافات ضمن إطار من رأسمالية حرية الأسواق ".(5)

مظاهر العولمة : يمكن حصرها في النقاط التالية :

1. تكنولوجيا المعلومات : لأن تطورات تكنولوجيا الاتصال سمحت بإلغاء حواجز المسافة و الوقت مما يسهل عملية الاتصال بكل أنحاء العالم و بسرعة وبالتالي السماح للمسيرين بالاتصال مع نظرائهم من الشركات الأجنبية
2. التكتلات الإقليمية :بدأ ظهور التكتلات في اية الخمسينات مع ظهور السوق الأوروبية المشتركة ، ليليها تكتل جنوب إفريقيا فسوق أمريكا الشمالية ثم الجنوبية
3. المنظمة العالمية للتجارة : التي أنشئت في أفريل 94 بعد إعلان القيام بنظام تجاري جديد بمراكش تقضي هذه الإتفاقية بالتحرير التدريجي للتجارة العالمية . إن الجزائر كغيرها من الدول النامية وجدت نفسها مجبرة لإعطاء دفع جديد لإقتصادها الوطني.و لكن انظمامها له عدة أثار سلبية منها :
   -عدم قدرة المؤسسات على مواجهة المنافسة
   -ضعف العملة الجزائرية مقارنة مع العملة الغربية
   كما يمكن ان تترتب عن ذلك بعض الأثار الإيجابية :
   - الإستفادة من التطور التكنولوجي من أجل تطوير الصناعة المحلية
   - تحيسن كفاءة و فعالية المؤسسات الوطنية في ظل المنافسة الأجنبية
   - تشجيع الإستثمار الأجنبي
4. الشركات العالمية : يمكن ذكر :
   - الشركات المتعددة الجنسيات
   - الشركات العابرة
   - معايير الجودة (ISO)

و في ظل هذه المؤثرات الجديدة كان لزاما على الدولة القيام بعملية التأهيل التي بدأت في البداية مع مشروع منظمة المم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) و وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة ، لكن لم يعطى لمفهومها المعنى الحقيقي . و مع بداية تطبيق برنامج MEDA الذي هو عبارة عن برنامج تعاون بين الجزائر و الإتحاد الأوروبي تغيرت المفاهيم خاصة من طرف رؤساء المؤسسات إذ

تفهم هؤلاء أن برنامج التأهيل يهدف بالدرجة الأولى على إدخال مفهوم النوعية , إدخال الوسائل الحديثة لإدارة الأعمال مع حتمية تغيير الذهنيات لدى المسئولين .

4. عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : تتميز عملية التأهيل بوضع نظام تسييري محكم يعتمد على الاتصال ، الابتكار ، وضع أنظمة النوعية و هذا بتطير الأنظمة الحالية و الإعتماد على إدارة إستراتيجية .

1.**تعريف التأهيل** :"هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات و التدابير دف إلى تحسين و ترقية فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدين في السوق "(6).إن التأهيل يحوي مجموعة من العمليات ذات طابع تكنولوجي ، تقني ، تسييري يهدف إلى الوصول بالمؤسسة إلى المستوى الذي تكون عليه المؤسسات المنافسة الوطنية منها والأجنبية .أي جعلها تتمتع بقدرة تنافسية من خلال المنتجات الجيدة التي تستجيب للنوعية و تحقيق الأرباح .

2.**أهداف برنامج التأهيل** :ترمي الدولة و من خلالها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمل على نجاح عملية التأهيل و الدليل علي ذلك وضع برنامج يهتم بإعداد ،وضع حيز التنفيذ و مراقبة سير التأهيل .

- **أهداف التأهيل** : تتمثل في التالي :

1. تحسين تنافسية المؤسسات عن طريق الخضوع لمعايير الجودة وتحسين نوعية المنتجات .لا بد أيضا من الاعتماد على إدارة مسئولة (إدخال مفهوم ثقافة المؤسسة)
2. الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق المحلي و إدماجها في السوق العالمي
3. خلق مناصب عمل جديدة : إن البرنامج يهدف إلى الإحتفاظ بالعمالة و أيضا العمل على تحسينها و خلق مناصب شغل جديدة للمساهمة في الحد من البطالة .

3.**شروط نجاح عملية التأهيل** : يهدف التأهيل إلى ترقية المؤسسات و تطويرها لتصبح قادرة على مواجهة المنافسة ، وعليه لا بد من:

- أخذ الوقت الكافي للتكيف مع المحيط التنافسي الخارجي أي التدرج
- الالتزام ببرنامج التأهيل
- الاعتماد على هياكل الدعم مع إيجاد إجراءات مرافقة و مساعدات ملائمة

4.**أهم البرامج المدمجة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** : هناك عدة برامج فيما يخص هذه العملية و كلها دف إلى ترقية وتطوير المؤسسات الجزائرية ، و منها :

1. البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي : وضع من طرف وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة الصناعية .تتجلى أهدافه من خلال النقاط الأساسية التالية :

- عصرنة المحيط الصناعي
- تطوير وترقية الصناعات الكثر قدرة على المنافسة
- تدعيم قدرات هيئات الدعم
- تحسين القدرة التنافسية و تطوير المؤسسات الصناعية

يتم تنفيذ هذا البرنامج من طرف هيئات تشرف على ذلك ، و هي :

- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (DGRI) تابعة لوزارة الصناعة و إعادة الهيكلة ن و هي المكلفة بتسير برنامج التأهيل . تتمثل مهاماه فيما يلي :

1. تحديد الإجراءات و الشروط التقنية و المالية و التنظيمية لبرنامج التأهيل
2. وضع برنامج إعلامي تحسيسي للمؤسسات و الهيئات المعنية بالبرنامج
3. تطوير و ترقية برنامج التكوين للأفراد المعنيين بالإشراف على برنامج التأهيل
4. اقتراح تعديلات فيما يخص النصوصو القانونية التي تنظم المؤسسات و التي لها علاقة مباشرة بإصلاحها
5. توجد على مستواها الأمانة التقنية و التي يقع على عاتقها دراسة ملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات الراغبة في الاستفادة من ذلك قبل إرسالها للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية

- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI) : يرأسها وزير الصناعة و إعادة الهيكلة وتضم ممثلي عدة وزارات أهمها:
  - ممثل عن وزارة المالية
  - ممثل عن وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة
  - ممثل عن وزارة المساهمة و تنسيق الإصلاحات
  - ممثل عن وزارة التجارة
  - ممثل عن وزارة الخارجية

زيادة على ذلك ممثلي النقابات ، أرباب العمل ..... و لعل اهم مهمة تقع على عاتقها بالإضافة إلى عدة مهام المتمثلة في إصدار القرار النهائي المتعلق بملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات بعد دراستها

- صندوق ترقية التنافسية (FPCI) تم إنشاء هذا الصندوق بموجب المادة 92 من قانون المالية لسنة2000 (7)، لقد تم إنشاؤه لتمويل جزء من عمليات برنامج التأهيل في شكل مساعدات مالية ذات نوعين : ا- مساعدات للمؤسسات
  ب ـ : مساعدات لهيئات الدعم كالمؤسسات التي تهدف إلى تحسين الجودة ....
2. برنامج MEDA(8) : كما سبق الإشارة إليه فهو برنامج تعاون ثنائي يهدف إلى مساندة الإصلاحات و تدعيمها ماديا وتقنيا .

- أهداف البرنامج :تتلخص أساسا في :
  - تحسين مستوى الكفاءة و تأهيل رؤساء و عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
  - إنشاء مؤسسات مالية تتخصص في تمويل المشاريع الاستثمارية معتمدة في منحها للقروض لا على أساس الضمانات ولكن على أساس نجاعة وربحية و حجم التدفقات المالية المستقبلية للمشروع
  - دعم محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

يهتم هذا البرنامج بكل المؤسسات الخاصة التابعة للقطاعات التالية : المواد الغذائية ، الصيدلانية، مواد البناء ، الصناعات الغذائية . كما يخص طبعا هيئات الدعم (غرف التجارة والصناعة ،جمعيات أرباب العمل ....).أيضا الهيئات المصرفية التي تهدف إلى ترقية هذا القطاع .

و للاستفادة من هذا البرنامج لا بد على المؤسسات و هيئات الدعم أن تتوفر على شروط لتتمكن من الاستفادة من هذا البرنامج .

1. **بالنسبة للمؤسسات** : لا بد (9)
- أن تمارس إحدى النشاطات المشار إليها مسبقا
- أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل
- عدد العمال من 10 إلى 250 على الأقل
- يجب أن يكون 60% على الأقل من رأسمالها باسم شخص طبيعي جزائري الجنسية
- الانخراط في صندوق الضمان الاجتماعي
- الالتزام بدفع 20 % من التكلفة الكلية المتوقعة حيث 80% تقدم من طرف الإتحاد الأوروبي

2. **بالنسبة لهيئات الدفع** : لا بد أن
- تقدم مشروع لإنشاء شركة مالية
- أن تكون مسجلة على المستوى الجبائي والاجتماعي
- الإلتزام بدفع نسبة 20% من التكلفة الكلية مع 80% مقدمة من طرف الإتحاد الأوروبي

هذا البرنامج له هيكل تنفيذي و إداري مكلف باستخدام إجراءات اتفاق التمويل الممضي بين الجزائر واللجنة المختصة الأوروبية ، و على إثره تم إنشاء وحدة تسيير لبرنامج الدعم للمؤسسات الصغيرة واللمتوسطة (UGP) هذه الوحدة تتدخل على كامل التراب الوطني ، لها 12 ملحقة و مقرها الجزائر العاصمة .

تمويل البرنامج مشكل من مساهمة الإتحاد الأوروبي بـ : 57 مليون أورو ، الحكومة الجزائرية بـ ـك5.32 مليون أورو ، اما المستفدين من البرنامج فمساهمتهم تتمثل في 4.125 مليون أورو

يتمثل نشاط هذه الوحدة من خلال فرقها في المهام التالية :

1. تقوية القدرات التنافسية للمؤسسات وتسهيل انتقال المعلومات
2. دعم خلق شركات مالية متخصصة
3. دعم محيط المقاولات بمساندة المؤسسات و الهيئات التي تهتم بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3**برنامج** (GTZ) :(الهيأة التقنية الألمانية) في إطار سعي الجزائر لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تم الإتفاق على تعاون جزائري ألماني في نطاق الشراكة التقنية الجزائرية الألمانية

* تتمثل اهداف هذا البرنامج في العمل على:
- الرفع من تنافسية المؤسسات
- تأهيل المؤسسات لإقتحام الأسواق الأجنبية
- التكوين في مجال التسيير

* لقد حدد أيضا هذا البرنامج المؤسسات التي يمكن لها الإستفادة من عملية التأهيل وهي :
- الصناعات الغذائية
- الصناعات الكيمياوية و الصيدلانية
- صناعة مواد البناء
- صناعة الحديد والصلب

- المؤسسات المنشاة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و المكونة من 1 إلى 10 عمال
  - يقوم هذا البرنامج بالنشاطات التالية :
- تكوين مستشارين مختصين في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- تكوين المحاضرين لفائدة مسيري المؤسسات عن طريق تحضير مواضيع التكوين ، متابعة المكونين
- دعم مراكز و هيئات الدعم عن طريق تحسين كفاءات المسيرين فيما يخص الطرق التسييرية ، الإتصال .....

للإشارة فقد تم اتفاق مع بعض الدول الأورو متوسطية كإيطاليا حيث تم الاتفاق لتقديم مساعدات تقنية لهياكل الدعم في مجال إنشاء المشاتل و الآليات المالية الحديثة .

4. للتذكير فإنه مع صدور القانون 01-18 المؤرخ في 2001/12/12. (10)و الخاص بتوجيه وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد أعطى نفسا جديدا لبرامج التأهيل إذ تم وضع برنامجا ثريا يحوي كل الجوانب التي تمس هذا القطاع .

1.**أهم النقاط التي يحويها برنامج التأهيل**: نلخصها كما يلي :

- تطوير نظام الإنتاج
- تطوير و تحسين كفاءة الأفراد
- العمل على تحسين النوعية و وضع إدارة أعمال للنوعية (management de qualité)
- الاهتمام بالبحوث التسويقية
- تطوير الشراكة
- العمل على التقييم المستمر لعملية التأهيل

2.**مضمون البرنامج** : يعمل هذا البرنامج على خمس مستويات :

1. عملية موجهة لقطاعات النشاط الأكثر تمثيلا ،و تتم عن طريق:

- دراسة خصوصيات قطاعات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقييم نقاط القوة فيها
- دراسة التموقع الإستراتيجي للمؤسسات
- وضع خطط عملية خاصة ا
- وضع خطط عملية لمحيط نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2.عمليات موجهة للولايات ذات النسبة الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق دراسة خصوصيات الولاية من أجل إحصاء ما هو موجود و العمل على ترقيته

3.عمليات تخص محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي تأهيل المحيط القانوني لهذه المؤسسات و العمل على البحث والتطوير في مجال إدماج و تلاؤم المؤسسات مع محيطها لأن المؤسسات تعمل في محيط تتأثر و تؤثر فيه ، لذا فبرنامج التأهيل لا يتعلق بالمؤسسة وحدها بل بمحيطها أيضا (القانوني ، التنظيمي ، المصرفي ....)

4. عمليات لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق التشخيص الكامل و الإستراتيجي ، تحسين كفاءة الموارد البشرية ، التنظيم , العمل ضمن مقاييس الجودة ، الاهتمام بالخطط التسويقية ، تحسين وسائل الإنتاج .

5. عمليات صالح هياكل الدعم

3.**شروط نجاح برنامج التأهيل** : حتى يتم هذا البرنامج على أحسن وجه لا بد على المؤسسات أن تتوفر على الشروط التالية :

4. أن تكون المؤسسات تابعة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية
5. أن تكون في نشاط منذ أكثر من سنتين على الأقل
6. ذات هيكلة مالية متوازنة
7. تتميز بمعايير التطور التكنولوجي
8. أن تكون قادرة على خلق مناصب عمل دائمة

و لوضع برنامج التأهيل حيز التنفيذ تم و بمرسوم تنفيذي رقم 05-165 لـ 3 ماي 2005 إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (AND-PME).(11) لتولي المهام التالية :

1. وضع استراتيجية قطاعية لترقية و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2. وضع حيز التنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل و ضمان متابعته
3. ترقية الخبرة و الاستشارة فيما يخص إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
4. تقييم فعالية تنفيذ البرنامج و اقتراح التعديلات اللازمة
5. متابعة المؤسسات من حيث الإنشاء ، التخلي و تغيير النشاط
6. ترقية البحث في مجال الإعلام والاتصال
7. جمع ، استغلال و نشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
8. التنسيق مع الهيئات المعنية فيما يخص مختلف برامج التأهيل لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

***إجراءات عمل الوكالة** : تتم عبر الخطوات التالية :

1. التشخيص الكامل و الإستراتيجي مع وضع خطة التأهيل و التمويل .إن للوكالة الحرية المطلقة في اختيار مكاتب الدراسات و المستشارين شرط أن يكونوا ذوي خبرة لإعطاء أرائهم فيما يخص المحاور التالية :
- التنظيم ، الإدارة ، تسيير الموارد البشرية
- تموقع المؤسسة وطنيا و إن أمكن دوليا
- التموين التسويق
- بحوث التطوير

إن التشخيص يعتمد على المعايير العالمية للوقوف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة

بعدها يتم وضع الخطة مع الأخذ بعين الاعتبار النقائص التي تم الإشارة لها سابقا لتأتي عملية التمويل بتقديم المؤسسة تقريرا للتشخيص الذي تم مع خطة التأهيل للبنك

2.تتم الموافقة على الخطة من طرف الوكالة بعد الإطلاع على الملف المتكون من :
- تقرير التشخيص الكامل
- طرق التمويل
- قيمة الاستثمارات اللازمة للبرنامج

3.التنفيذ و المتابعة

4.تقديم منح : إن عمليات الدعم تحث المؤسسات على التأهيل حيث هناك منح تقدم لهم عبر ثلاث فترات تبدأ مع تحقيق 40% من الاستثمارات إلى غاية تحقيق البرنامج بكامله .

و قبل التطرق للنتائج و التوصيات التي استخلصناها من بحثنا هذا و لغرض إثراء البحث ندرج تجربة دولة مغاربية في مجال تأهيل المؤسسا ت الصغيرة والمتوسطة

5. **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب الأقصى** : تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب 95% من النسيج الاقتصادي الوطني وتشغل حوالي 50% من الأجراء في القطاع الخاص . تمثل أيضا ما بين 30 إلى 40% من صادرات الدولة و يشكل هذا القطاع حسب أراء الخبراء المحرك الأساسي للتنمية الإقتصادية في المغرب .(12)

- برنامج التأهيل : الرغم من وجود هيئات متخصصة لدعم تأهيل المؤسسات إلا أن هذه الأخيرة لم تعتمد برنامج تأهيل و إن حصل فهو بصورة محتشمة .إن برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمد في البداية علىما يسمى بـ : la maison de la jeune entreprise في 2001/ 2002 . و في إطار برنامجها الوطني الخاص بالتأهيل وضعت السلطات المغربية بالتعاون مع القطاع الخاص مجموعة من الميكانيزمات لدعم الهيكلة التنافسية للمؤسسات حيث يتم هذا البرنامج عبر فترات ، في البداية تم وضع هياكل استقبال ، يئة مواقع صناعية جديدة بالإضافة إلى إعادة يئة المناطق الموجودة. تمت أيضا مساهمة صندوق الحسن الثاني للتطور الاقتصادي و الاجتماعي لتهيئة المناطق الجديدة أيضا ، كما اعتمد هذا البرنامج على تقوية الهياكل تكنولوجيا والاهتمام بالموارد البشرية .ثم تلاها برنامج تدعيم الجمعيات المهنية ، تأهيل اليد العاملة ، تدعيم المؤسسات . و لكن رغم هذه الجهود إلا ان النقائص انعكست على عملية التأهيل نظرا للعراقيل التي تواجهها المؤسسات منها :
- عراقيل إدارية
- الجباية المرتفعة
- صعوبة الدخول إلى سوق المؤسسات العمومية
- صعوبة الحصول على التمويلات (ضمانات البنوك مبالغ فيها)
- ضعف و قلة البحوث فيما يخص تحسين النوعية
- عدم تمتع المسئولون بالبعد الإستراتيجي
- مركزية القرارات
- انعدام المحاسبة الصارمة
- ضعف الكفاءات
- نقص الشفافية و المعلومات حول جهاز المساعدات
- عدم استعداد البنوك العمومية منها والخاصة للمغامرة فيما يخص استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن العمليات التي خصت قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف الحكومة تتمثل في إنشاء الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANPME) التي أنشئت في نوفمبر 2002(13) ، مشكلة من مجلس إدارة أين القطاع الخاص يمثل 10 من 14 عضو ، تتمثل مهمته في قيادة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال الاستشارة والمساعدة القانونية . و لنجاح مهمتها فإن الوكالة وضعت الاتصال ، التحسيس و الإعلام من الأولويات في إطار استراتيجيتها .ثم وضعت دليل يحوي كل المعلومات الخاصة بمسار والوسائل المعتمدة في عملية التأهيل .

للإشارة فإن الوزارة المسئولة عن عملية التأهيل تتمثل في وزارة الصناعة و التجارة ، المناجم و الطاقة مع تخويل عملية المتابعة للجنة الوطنية للتأهيل ، والتي تتمثل مهمها في :

- تعريف ، تنسيق و متابعة عمليات التأهيل
- ضمان ترابط العملية مع السياسة العامة للدولة

تساعد هذه اللجنة خلية تقوم بالمهام التالية :

- العمل على التحسيس بأهمية البرنامج
- ضمان متابعة برامج التعاون الأجنبي في مجال التأهيل

و في إطار سعيها الدائم لتدعيم القطاع تم إنشاء مركز ترقية التأهيل بالشراكة بين وزارة التجارة والصناعة و الكنفدرالية العامة للمؤسسات في المغرب (CGEM) ، الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANPME) و GTZ الألمانية . يعمل هذا المركز على استقبال ، إعلام و توجيه المؤسسات في ما يخص عملية التأهيل .

بعد ما تم تقديمه عن عملية التأهيل المغربية يمكن القول أن المشكل الأساسي في تباطؤ عملية التأهيل لا يختلف في الأساس (نفس العراقيل تقريبا تواجه من طرف المؤسسات) ، لذا يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. نلاحظ أن برنامج التأهيل يعتمد على عدة إجراءات تختلف كل منها حسب البرنامج المتبع .
2. نظريا التأهيل كفيل برفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإدماجها في الإقتصاد العالمي ، يبقى تطبيقها على أرض الواقع الذي نعتقد أنه مهمة الجميع ، بداية برغبة المؤسسات في تحسين وضعيتها ،مساندة هياكل الدعم ، بالإضافة إلى الدور الهام الذي يجب أن تلعبه الوزارات المعنية بالأمر.
3. كل برامج التأهيل مقدمة بشروط ، قد يصعب على المؤسسات تحقيقها خاصة تلك التي ترغب في تبني برنامج التأهيل .
4. إهمال جانب تأهيل المورد البشري الذي يعد أهم عنصر في كل عملية تغيير
5. لا يمكن الحكم المسبق على النتائج لأن العملية قد تأخذ وقت .

في هذا الصدد يمكن إدراج بعض التوصيات التالية :

1. إصلاح الأنظمة الجبائية و القانونية بما يتوافق و طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2. تشجيع المؤسسات لتبني برنامج التأهيل و إعادة النظر في الشروط الموضوعة .
3. الإعتماد على الكفاءات لتحسين الأداء
4. الإهتمام بالإستثمار الغير مادي (العنصر البشري) لأن نجاح المؤسسات لا يقارن بمدى ربحيتها بقدر ما تملك من كفاءات و هذا عن طريق الدورات التدريبية للتأقلم مع التغيرات الجديدة و تحسين قدرا م
5. الإعلام و الإتصال : إعلام أفراد المؤسسة ببرنامج التأهيل لتحسيسهم بأ م مسئولون عن التغيير ، تحفيزهم و توجيههم نحو هدف موحد .عملية الإتصال مهمة خاصة في المراحل الأولى لضمان حسن استعاب المتغيرات الجديدة (تحضير الجميع للعملية بخلق روح العمل الجماعي)
6. الإعتماد على الإدارة بالأهداف (management par objectifs) نظرا لما أثبتته من نتائج فيما يخص عملية التغيير
7. الإهتمام بمحيط المؤسسات و العمل على تكييفه والمتطلبات الراهنة
8. المتابعة المستمرة لعملية التأهيل ،والإعلام الدائم بكل المستجدات خاصة في محيط المؤسسات لتكيفها معه.
9. تقليص أو إلغاء القيود التي تعرقل استفادة المؤسسات من برامج التأهيل ومسار العملية
10. العمل على جلب التكنولوجيا و الإهتمام ببحوث التطوير
11. تحسيس المسئولين بأهمية ثقافة المؤسسة في حسن سير برامج التأهيل
12. الاستفادة من تجارب الدول بإقامة تعاون في هذا اال مع مراعاة الجوانب الإجتماعية و الثقافية للمؤسسات الجزائرية .

الهوامش :

1.،2. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،ديسمبر 2001

3. الس الوطني الإقتصادي و الإجتماعي ، تقرير حول تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جوان 2002

4. الجريدة الرسمية ، مرسوم رقم 02-74 في 2002/11/11

5. أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي ،مصر 1999

6. Lamiri Abdelhak , la mise à niveau , revue de sciences commerciales et de gestion, n°2 , ecole supèrieure de commerce

7. Ministère de l’industrie, dispositif de mise à niveau

8. MEDA, méditeranées européen développement

9. Commission européenne, note d’information sur le programme MEDA d’appui au pme

10. الجريدة الرسمية لـ 2001/12/15
11. www.pmeart-dz.org, dispositif de mise à niveau
12.www.google.com, la mise àç niveau au Maroc
13. www.anmpe.ma , la mise à niveau au Maroc

المراجع :

1. أحمد يبد كصطفى ، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي ، 1999
2.Amiri Abdelhak , la mise à niveau , revue de sciences commerciales et de gestion, n°2 , ecole supèrieure de commerce
3.commission européenne , UGP, note d'information sur le programme MEDA, avril 2002
4. ONUDI, restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle , aout 2002
5. ministère des pme/pmi , rapport sur l'évolution du secteur des pme/pmi ,2004
6.www.pmeart-dz.org.
7.www.cnes.dz.
8. www.google.com
9. www.fpme.ma
10. www.anpme.ma